

**Evaluation de la performance financière des banques commerciales-
Cas de la Banque Nationale d'Algérie**

**Evaluation of the financial performance of commercial banks -
The case of the national bank of Algeria**

SENOUCI Kouider¹, GUERRICHE Benallal², Douch Leila³

¹Université de Tlemcen, Laboratoire LARMHO(Algérie), senoucibdl@yahoo.fr

²Université de Tlemcen, Laboratoire MECAS (Algérie), guerrichebenallal@yahoo.fr

³Université de Tlemcen, Laboratoire LARMHO (Algérie), leiladouch@outlook.fr

Reçu le :28/12/2021

Accepté le : 14/04/2022

Publié le :30/06/2022

Résumé :

L'objectif de ce papier est d'étudier le concept de la performance bancaire, primo : suivant les approches théoriques de l'évaluation de la performance, et secundo : en fonction de l'étude empirique que nous avons mené sur l'évaluation de la performance de la banque BNA, tout en nous basant sur les indicateurs financiers de performance. Ce qui nous mène à situer l'état des lieux des banques algériennes, en d'autres termes, arriver à déterminer ; où en- sont ces banques de la performance.

Mots clés : Banque commerciale ; Indicateurs financiers ; Etats financiers ; Rentabilité bancaire ; Evaluation des performances.

Jel Classification Codes : G21, G32, G33, G34, P47

Abstract:

The objective of this paper is to study the concept of banking performance, firstly: following the theoretical approaches to performance evaluation, and secondly: according to the empirical study that we conducted on the evaluation of the performance of BNA bank, while basing ourselves on financial performance indicators.

Which leads us to situate the state of play of the Algerian banks, in other words, to arrive at determining; where are these performance banks.

Keywords: Commercial banking; financial indicators; financial situations; Bank profitability; Performance evaluation.

Jel Classification Codes : G21, G32, G33, G34, P47

Auteur correspondant : SENOUCI Kouider, **Email :** senoucibdl@yahoo.fr

1. Introduction :

Le secteur bancaire se distingue des autres secteurs par l'importance considérable de la réglementation dans la conduite et la gestion des établissements de crédit et par ses relations multilatérales avec tous les agents économiques. La banque est une entreprise comme les autres, applique les mêmes principes. Toutefois, certaines particularités sont ajoutées à travers une réglementation en conformité avec les orientations de la commission bancaire et des différentes lois relatives à la monnaie et au crédit. A partir de cela, émergent les difficultés de l'évaluation de la performance bancaire par rapport aux autres secteurs d'activité. Les banques sont dans l'obligation de respecter rigoureusement les différents ratios pour pallier aux différentes crises financières pouvant surgir à n'importe quel moment. La réalisation des objectifs ciblés reste restreinte de la surveillance de certains risques qui sont même pris en compte dans les contrats de performances des Présidents Directeurs Généraux des banques. C'est pour cette raison que l'industrie bancaire doit être structurée par des règles strictes visant d'atténuer la survenance des risques qu'elle encourt, parce que la banque est le principal noyau de financement de l'économie et surtout dans les pays à économie d'endettement comme le nôtre. Nous tenterons dans ce papier de déterminer, les facteurs qui influencent sur la structure financière de la banque et sur sa rentabilité. A ce propos, le problème de l'évaluation de la performance se pose avec acuité pour toutes les institutions financières. Une institution qui se démarque par sa performance assure sa pérennité.

Etant donné de ces considérations, nous posons la problématique suivante :

A quel degré les indicateurs financiers permettent-ils d'évaluer efficacement la performance financière de de la Banque Nationale d'Algérie ?

Pour répondre à notre problématique, nous proposons l'hypothèse ci-après : Les indicateurs financiers contribuent à l'évaluation de la performance financière des banques commerciales, ce qui conduit à découvrir leurs forces et faiblesses en temps opportun.

Ce qui sous-entend qu'une bonne évaluation de la banque à partir de l'utilisation des indicateurs financiers permettra aux décideurs de détecter les points forts et les points faibles et par la suite apporter des solutions adéquates à ce sujet. Et enfin, mesurer la performance et rationaliser la gestion de l'institution bancaire.

Evaluation de la performance financière des banques commerciales- Cas de la Banque Nationale d'Algérie

Importance du sujet :

Ce sujet demeure d'actualité et revêt d'une importance particulière pour tous les secteurs d'activité. L'importance du sujet se concrétise de plus en plus et surtout avec la concurrence atroce qui se fait ressentir entre les institutions financières. La notion de performance est un sujet difficile et complexe, car l'institution ou l'entreprise est toujours confrontée à des défis ne ménageant aucun secteur d'activité. L'émergence de la problématique de la performance en sciences de gestion depuis ces trois dernières décennies a poussé plusieurs chercheurs à enrichir ce domaine. Les recherches dans ce secteur aident à découvrir les conditions de succès d'un système de management de la performance. Chaque entité économique ou financière est dans l'obligation de mesurer sa performance pour aboutir à un classement du point de vue rentabilité.

Selon (Carole Botton, 2012, p. 38) « la performance est l'un des concepts les plus complexes à décrire en management car on peut difficilement le séparer du contexte dans lequel il sera utilisé ». C'est dans cette optique que le sujet devient de plus en plus important et attrayant.

Méthodologie de recherche : Notre travail se base sur la méthodologie descriptive et analytique en utilisant les indicateurs économiques et financiers les plus usités et ce suivant la structure qui se compose de deux volets ; le premier réservé à l'approche théorique et le second à l'étude empirique ayant comme étude de cas la banque BNA Algérie. Les états financiers (Bilan, hors bilan, TCR, Etats des flux financiers et notes aux états financiers de la banque) de la BNA, nous ont servis de support pour réaliser et réussir notre travail et terminer avec des résultats satisfaisants quant à la situation de cette entité du point de vue performance.

A partir de cela, les repères de notre plan de recherche commencent à se tracer comme suit :

- Généralités sur les banques commerciales et sur la performance bancaire ;
- Les concepts de l'évaluation des performances ;
- Les indicateurs d'évaluation des performances ;
- Etude de cas pratique sur la Banque Nationale d'Algérie ;
- Conclusion.

2-Généralités sur les banques commerciales et sur la performance bancaire :

2-1-Généralités sur les banques commerciales

Les banques entretiennent des rapports de coopération très liés avec les entreprises fondées principalement sur l'allocation de capitaux. Parfois, elles interviennent directement dans la création et le financement de celles-ci, alors que d'autres fois elles les accompagnent dans leur activité courante. On se rappelle, au fil des années passées, que les banques ont toujours su s'adapter à des politiques économiques et à des circonstances particulières pour proposer aux entreprises un appui multiforme qui est souvent nécessaire aux entreprises en période de besoin. C'est pour dire que les réalités du terrain et de la vie économique, ont poussé les banques à intervenir et à s'intéresser à tout opérateur économique quel que soit son statut ou sa taille auquel elles apportent des produits performants en matière de financement, de placement et de couverture de risques. Les banques, comme toute autre entité économique, sont appelées à assurer la continuité de l'existence de ces entreprises dans les conditions les plus normales possibles de leur activité. Pour cela, elles sont appelées à être rentable, à dégager des résultats profitables à leur activité de manière assez suffisante.

Ces banques se caractérisent par plusieurs spécificités qui peuvent s'appréhender à plusieurs niveaux. A travers le monde et même dans les pays à économies développées ou à économies émergentes, c'est l'intermédiation financière qui détient la plus grande part du marché et ce malgré que les pouvoirs de ces économies favorisent le développement des marchés financiers dans le but de se prémunir de plus en plus des différentes crises d'une part et de protéger les fonds des déposants en cas de problème d'autre part.

Les différentes fonctions de la banque commerciale se résument, dans quatre fonctions essentielles à savoir :

- La collecte de dépôts ;
- La distribution des crédits ;
- La fonction de trésorerie ;
- La fonction financière.

La finance indirecte : avec la finance indirecte, un intermédiaire financier (dans notre cas la banque) vient s'intercaler entre les agents à capacité et à besoin de financement. Cet intermédiaire financier emprunte des agents à capacité de financement leur épargne en leur proposant des contrats de type contrats de dépôts, ce faisant l'intermédiaire collecte des capitaux. Puis, il va prêter les capitaux ainsi collectés aux agents à besoin

Evaluation de la performance financière des banques commerciales- Cas de la Banque Nationale d'Algérie

de financement en leur proposant des contrats de crédit (DE COUSSERGUES & BOURDEAUX, 2013, pp. 4-5).

2-1-1-Classification et rôle des banques

L'activité de la banque a vu le jour comme conséquence logique au développement économique et social des sociétés humaines et leur croissance démographique. Mais avec la multiplication et la diversité des besoins parfois très complexes, sollicitant beaucoup de services bancaires à la fois, une déspecialisation a été adoptée dans le secteur en favorisant la création de banques commerciales universelles pour répondre à ces besoins.

2-1-1-1-Les différents types de banques :

L'objectif est de connaître à travers les banques ; comment répondre aux préoccupations des différents agents économiques. A travers cette revue, nous allons citer les différents types de banques avec une explication succincte de leur rôle (SENOUCI, 2015, pp. 5-8) :

2-1-1-1-1-la banque commerciale : Elle représente le plus ancien type de banque étant donné qu'elle a été la première à exister sur le plan historique. Son nom commercial trouve son origine dans le fait qu'elle s'est spécialisée au début dans le financement du commerce qui représente la plus grande activité économique de l'époque. Elle garde à présent la dénomination de banque de dépôt et / ou crédit.

2-1-1-1-2-la banque d'investissement : Sa principale activité est tournée vers le financement des projets d'investissements. Elle contribue à la création de nouvelles entreprises, de nouvelles unités d'entreprises ainsi qu'à la revalorisation et au renouvellement des équipements de production de ces dernières. Et pour cela, elle assoit son activité sur des ressources plus ou moins stables de différentes natures.

2-1-1-1-3-la banque d'épargne : Elle est créée dans un but social ou politique. Ses fonctions principales se résument par la collecte des dépôts des agents à capacité de financement, la distribution des crédits aux agents à besoins de financement et enfin l'exercice d'autres opérations bancaires pour la satisfaction des besoins de sa clientèle en général. Elle se distingue par une destination précise des ressources et une rémunération des dépôts.

2-1-1-1-4-les établissements financiers répondent à une fonction économique entrant dans un système financier d'un pays et ce à partir de la collecte des ressources financières et non commerciales, d'une optimisation d'un portefeuille de crédit et enfin d'un système de refinancement complexe.

2-1-1-1-5-la banque financière : Banque réunissant trois professions distinctes, à savoir : l'investment Bank, la marchand bank et la banque d'affaires.

Le premier type se spécialise dans l'étude des problèmes financiers des entreprises et des particuliers à l'exception des affaires se rattachant aux crédits à court terme, des placements de trésorerie et d'épargne. Le second type se sacrifie en même temps à l'investment bank et aux grandes entreprises non financières. Elle collecte des dépôts et octroie des crédits. Et enfin, le dernier type de banque garantit le rôle d'une marchand bank et la gestion pour son propre compte d'un portefeuille de participations au capital des entreprises non financières.

2-1-1-1-6-Les organismes spécialisés tels que ; le crédit agricole, le crédit foncier, les banques de développement pour le financement de dépôts à long terme, les banques internationales, les banques africaines pour les investissements à long terme. Ils ont été créés pour la prise en charge du financement des investissements à long terme. Les banques spécialisées financent des opérations bien déterminées.

2-1-1-1-7-La banque centrale : Elle est réputée banque des banques. Elle exerce un contrôle sur l'activité des banques par les différents règlements notamment en matière de gestion prudentielle, de réglementation des changes et aussi par sa détermination de la politique monétaire (MISHKIN F., 2010, pp. 503-504).

2-2-Généralités sur la performance bancaire :

Le secteur bancaire garantit le bon fonctionnement économique à l'effet de répondre aux préoccupations des agents économiques en matière de financement, de placement et d'offre de service de qualité. Toutefois, l'étude de la performance de la firme bancaire enduit d'un intérêt particulier pour l'évaluation de la situation financière de la banque. Une bonne performance permet à la banque de poursuivre durablement son activité, en d'autres termes assurer sa pérennité.

Les importants travaux qui ont évoqué la question de la performance et de son évaluation (David Autissier Blandine Simonin, 2009) qui parle de la nécessité d'évaluer pour piloter, Josée St-Pierre, Benoit Lavigne, Hélène Bergeron, (2005) considèrent que l'information provenant des états financiers a formulé la base des différents systèmes d'évaluation de la performance, mais leur utilité n'est pas validée. La performance représente tout ce qui contribue à la réalisation des objectifs stratégiques (Lorino, 1995). Ainsi, Mougin. Y., (2003) cite que l'organisation la plus efficace demande l'adhésion de la direction et la création d'un réseau pour que

Evaluation de la performance financière des banques commerciales- Cas de la Banque Nationale d'Algérie

chaque responsable de service puisse alimenter la base de données dont l'évaluateur a besoin pour mesurer la performance.

La performance est associée à quatre principes fondamentaux (Marion et al, 2012), à savoir : l'efficacité (rapport des résultats aux objectifs), l'efficience (rapport d'un indicateur de résultat à un indicateur de mesure des capitaux employés), la cohérence (rapport des objectifs aux moyens) et la pertinence (rapport des objectifs avec les contraintes de l'environnement) pour l'évaluation de la performance dans le domaine stratégique (MELKIOR, 2013).

Pour une bonne évaluation de leurs performances, les banques sont astreintes de fournir des données fiables. A ce propos et pour plus de crédibilité dans leurs données comptables et financières, les banques sont dans l'obligation d'avoir un ou deux commissaires aux comptes et ce pour la validation de leurs bilans comptables. Le renforcement des dispositifs de mise en place de systèmes d'organisation et de contrôle ne cesse d'apporter de bons résultats pour permettre aux banques d'être en conformité avec l'évolution de l'activité bancaire et la réglementation prudentielle au niveau national et international.

Le problème de la rentabilité reste posé au niveau des institutions, quels que soient leur type et leur activité, et ce suite à leur dépendance du problème de performance des individus qui veillent à leur gestion par les méthodes scientifiques modernes, même s'ils disposent des moyens financiers.

La performance financière influe sur la productivité de la banque, ce qui mène à la réalisation de résultats en fonction du niveau de performance.

3-Les concepts de l'évaluation des performances :

Le problème de la définition et de la mesure de la performance se pose avec acuité. Il existe plusieurs indicateurs de mesure de la performance. L'indicateur formule une information qui aide un acteur, à mener le cours d'une action vers la réalisation d'un objectif ou qui lui tolère d'en déterminer le résultat (LORINO, 1997,2001,2003). La performance en management signifie ce qui suit : la performance résultat, la performance action, la performance succès et la performance capacité (Bourguignon, 1995, p. 62). D'autres chercheurs voient dans la performance comme « la relation entre des ressources allouées et des résultats obtenus » (BOSQUET, 1989, p. 11). Cette définition tente de lier les résultats de l'institution aux ressources utilisées pour atteindre l'objectif.

La performance est la capacité d'atteindre les objectifs de l'entreprise au moindre coût. Le rapport coût-efficacité est la valeur qui exprime le rapport

entre le résultat obtenu par l'institution et les moyens utilisés pour atteindre ce résultat.

Toutes les entreprises embrassent l'idée d'amélioration de leurs performances. Le fonctionnement d'une entreprise s'attache à tracer des objectifs et à essayer à les réaliser, à partir de la mise en place de plans d'action liés aux différentes parties de son système (HAMADMAD, 2017). Les méthodes retenues dans ce domaine fixent des normes de mesure et d'évaluation de la performance, la banque doit choisir des indicateurs et des critères lui permettant d'évaluer et de juger de sa performance financière sur une période déterminée.

L'évaluation de la performance désigne le suivi de la mise en œuvre des objectifs ciblés en quantité et en qualité, dans le cadre du plan tracé et de la période déterminée, et cela sur la base des informations disponibles concernant la performance (Financial Supervision, 1997).

Certains chercheurs considèrent la performance comme «le niveau de réalisation des objectifs » (BURLAUD Alain, 2004) et ce niveau est mesuré à l'aide d'indicateurs. Dans ce contexte la performance est limitée au taux de réalisation des objectifs, c'est-à-dire que la performance est assimilée à l'efficacité, ce qui n'est pas suffisant, car l'institution ne peut pas juger qu'elle réalise de bonnes performances, en atteignant tout simplement les objectifs qui lui sont assignés, car l'institution peut être en mesure de le faire, mais par une exploitation excessive des ressources. La nécessité d'évaluer la performance des banques commerciales, afin de contrôler l'activité de ces banques et prendre des décisions correctes et adéquates. L'évaluation de la performance est l'un des outils sur lesquels la banque s'appuie dans le processus de formulation de bonnes décisions, car elle lui permet d'identifier les écarts et les causes et comment les traiter pour améliorer le niveau de performance et de rentabilité (MOUGIN, 2003).

Parfois, il ya des difficultés qui s'imposent ; l'information parvenant des états financiers constitue l'essentiel des différents systèmes d'évaluation de la performance, mais leur utilité est contestée. C'est pour cette raison que nous devons faire le lien entre les mesures financières et non financières (SAINT-PIERRE Josée, May 2005).

4-Les indicateurs d'évaluation des performances bancaires :

Le processus d'évaluation des performances est basé sur des critères et des indicateurs qui indiquent la réussite de la banque dans la réalisation de ses objectifs, mais il n'est pas considéré comme suffisant pour juger de l'efficacité de la banque. Lors de l'évaluation de la performance, on peut rencontrer des situations soit : excellentes, satisfaisantes, à améliorer ou à

Evaluation de la performance financière des banques commerciales- Cas de la Banque Nationale d'Algérie

risque(AUTISSIER David, 2009, pp. 31-32), à partir de cela, on doit prendre des décisions adéquates à chaque cas de figure.

Pour l'évaluation de la performance bancaire, nous avons opté pour les indicateurs financiers les plus usités, tout en nous basant sur les états financiers de la banque. Nous allons citer et expliquer les différents ratios avec les taux souhaitables (DE COUSSERGUES & BOURDEAUX, 2013)

4-1-ROE (Return On Equity) : Cet indicateur indique le résultat obtenu par la banque à partir de l'investissement d'une unité des fonds propres. Appelé aussi ratio de rentabilité financière. Il détermine la rentabilité des fonds propres. Il est calculé comme suit : $ROE = \text{Résultats} / \text{Fonds propres moyens}$ > 15 % Pour rentabiliser ses fonds propres, la banque doit améliorer ses résultats d'exercice.

4-2-ROA (Return On Asset) : Le taux global de rendement des actifs des banques (Return On Asset) mesure le résultat obtenu à partir de l'investissement des actifs. Appelé aussi ratio de rendement. Il détermine la rentabilité des actifs (Retour de l'investissement des actifs). Il est calculé ainsi : $ROA = \text{Résultats} / \text{Total moyen des actifs}$ > 1 %.

Mais son interprétation doit être prudente (DE COUSSERGUES & BOURDEAUX, 2013) car :

- Le ROA est très influencé par la politique de provisions de l'établissement de crédit puisque le résultat net incorpore le coût du risque et que les actifs figurent nets de provisions dans le bilan bancaire ;
- Les actifs sont tous placés sur un même plan alors qu'ils ne sont pas homogènes en terme de risque ;
- Les activités de hors bilans et les prestations de services qui contribuent à la formation du résultat ne sont pas prises en comptes.

4-3-Levier financier : $\text{Total moyen des actifs} / \text{Fonds propres moyens}$

A partir de ce ratio, on procède à l'opération de comparaison des actifs par rapport aux fonds propres, ainsi ce ratio est considéré comme moyen de mesure du profit et du risque. Le résultat de ce ratio est en nombre fois. Ce ratio est influencé par les provisions des créances douteuses (La pratique courante est d'enlever au plus vite des bilans ces crédits, par la technique du write-off. Cette technique fait diminuer le ratio tout en provisionnant les créances douteuses). Il est calculé de la façon ci-après : $\text{Total moyen des actifs} / \text{Fonds propres moyens}$. Il est à noter que la diminution de ce ratio justifie la solidité des fonds propres et donne plus de confiance aux déposants (SENOUCI, 2019).

4-4- Ratio de surface financière : Fonds propres / Total de bilan $> 2 \%$

Le ratio de surface financière démontre le degré de solidité des fonds propres de la banque et détermine à quel degré l'argent des déposants est protégé contre les différents risques. Ce ratio est calculé ainsi : Fonds propres / Total de bilan $> 2 \%$

4-5- Ratio de solvabilité : Fonds propres / Engagements pondérés $> 10 \%$

Ce ratio démontre la capacité de la banque à faire face à ses différents engagements pondérés, la pondération se situe entre 0% et 100% suivant le type de client. Ainsi, ce taux est applicable obligatoirement par toutes les banques et ce pour la protection de l'argent des déposants (Banque des règlements) (Techniquement c'est une garantie de l'argent des ACF). Le calcul de ce ratio se fait ainsi : Fonds propres / Engagements pondérés $> 10 \%$.

4-6-Marge bancaire : PNB / Total moyen des actifs. Cet indicateur représente le taux des produits nets bancaires (PNB) pour chaque unité des actifs. Il est à noter qu'il existe une marge d'intermédiation et une marge hors intermédiation. La marge bancaire détermine le chiffre d'affaires généré à partir de l'investissement des différents actifs. La croissance du PNB signifie qu'il y a une bonne performance. Le taux est mesuré comme suit : PNB / Total moyen des actifs.

4-7- Marge de profit : Résultat nets / Produit net bancaire (PNB)

La marge de profit détermine la part de la marge bancaire conservée par les banques après constatation des frais de gestion (frais généraux, provisions pour risques de crédit, impôt et taxes). Ce taux démontre la capacité de la banque à contrôler et maîtriser les dépenses.(SENOUCI, 2019).

. Son augmentation est favorable pour la banque. Le calcul du taux se fait ainsi : Résultat nets / Produit net bancaire (PNB).

4-8- Le coefficient d'exploitation : Coefficient d'exploitation=Frais généraux / PNB $\leq 65 \%$

L'indicateur de performance d'une banque est le coefficient d'exploitation (LAMARQUE, 2003, p. 111). Cet indicateur sert à mesurer l'efficacité de l'exploitation d'une banque. C'est une comparaison des frais généraux au produit net bancaire. Ce ratio détermine la capacité des managers des banques à maîtriser les coûts afférents à la production bancaire. Dans la plupart du temps les responsables des banques sont jugés sur cette base (ce ratio). Les actionnaires déterminent si ces responsables ont réalisé des performances ou des contre-performances. Le taux est calculé comme suit : Coefficient d'exploitation=Frais généraux / PNB $\leq 65 \%$.

Evaluation de la performance financière des banques commerciales- Cas de la Banque Nationale d'Algérie

5-Etude de cas pratique sur la Banque Nationale d'Algérie :

Nous essayons dans cette étude empirique d'étudier la performance au niveau de la Banque BNA, en utilisant les indicateurs financiers les plus usités dans le monde et ce en nous basant sur les états financiers de ladite banque de la période allant de 2014 à 2018.

5-1-Aperçu succinct sur cette banque : Siège social : 8, Boulevard Ernesto Che-Guevara, Alger. SPA au capital de : 150 000 000 000 DA. Banque créée, le : 13/06/1966 (La première banque nationale commerciale). Elle a pris les activités des banques françaises exerçant à l'époque en Algérie, à savoir : Crédit foncier d'Algérie et de Tunisie, Crédit industriel et commercial, Banque nationale pour le commerce et l'industrie-Afrique, Banque de Paris et des Pays-Bas et Comptoir d'escompte de Mascara.

- **Activité :** Production bancaire et financement de tous les secteurs.

- **Réseau d'agences :** important, 216agences en 2019 au 21/12/2020 (En plus de l'ouverture de 09 agences digitale dans plusieurs wilayas du pays qui a eu lieu le mois d'Octobre 2020).

5-2-Evaluation de la performance de la BNA à partir des états financiers :

5-2-1-Présentation des bilans et hors bilans de 2014 à 2018 et analyse de leur évolution

Tableau N°1. Bilan (Actif) Unité : En milliards de DA

Code	Libellé des postes	2014	2015	2016	2017	2018
1	Caisse, Banque centrale, Trésor public, CCP	240	326	306	299	337
2	Actifs financiers détenus à des fins de transaction					
3	Actifs financiers disponibles à la vente	230	235	788	265	379
4	Prêts et créances sur les Institutions financières	133	503	166	277	407
5	Prêts et créances sur la clientèle	1 832	1 515	1 385	1 622	1 807
6	Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14	14	14	194	14
7	Impôts courants-actifs	13	9	11	11	10
8	Impôts différés -actifs	1	1	1	1	1
9	Autres actifs	40	30	78	39	29
10	Comptes de régularisation	78	45	50	75	51
11	Participation dans les Filiales, les co-entreprises ou les entités associées	18	19	23	24	24
12	Immeubles de placement					
13	Immobilisations corporelles	22	22	21	22	23
14	Immobilisations incorporelles					
15	Ecart d'acquisition					
	Total actif	2 621	2 719	2 843	2 829	3 082

Source : Tiré du site internet de la BNA.

Tableau N°2. Bilan (Passif)

Unité : En milliards de DA

Code	Libellé des postes	2014	2015	2016	2017	2018
1	Banque centrale			340		
2	Dettes envers les institutions financières	163	419	196	159	243
3	Dettes envers la clientèle	1743	1732	1674	1 834	21 983
4	Dettes représentées par un titre	19	19	14	16	19
5	Impôts courants-Passif	10	12	12	11	14
6	Impôts différés-Passifs		1	1	1	1
7	Autres Passifs	289	107	141	111	117
8	Comptes de régularisation	91	65	79	105	71
9	Provisions pour risques et charges	24	34	38	30	30
10	Subventions d'équipement, autres subventions d'investissement					
11	Fonds pour risques bancaires généraux	68	91	92	102	108
12	Dettes subordonnées	14	14	14	194	208
13	Capital	42	42	42	42	150
14	Primes liées au capital					
15	Réserves	106	131	155	179	91
16	Ecart d'évaluation	2	2	(-) 6	(-) 5	(-) 8
17	Ecart de réévaluation	14	14	14	14	14
18	Report à nouveau (+/-)	6	6	6	6	6
19	Résultat de l'exercice (+)	30	30	31	30	36
Total passif	2621	2719	2843	2 829	3 082	

Source : Tiré du site internet de la BNA.

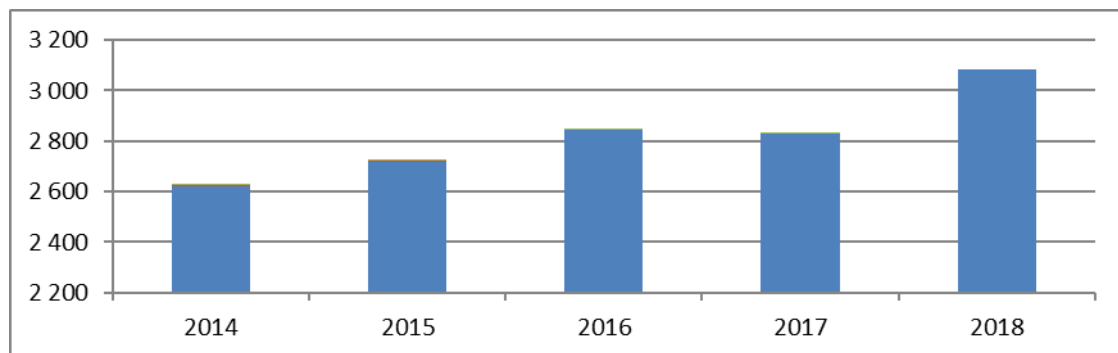
Evaluation de la performance financière des banques commerciales- Cas de la Banque Nationale d’Algérie

Tableau N°3. Actif (Classification suivant le plan comptable bancaire) En milliards de DA

N°	Libellé des classes	2014	2015	2016	2017	2018
1	Comptes d’opérations de trésorerie et d’opérations interbancaires	604	1 064	1 26	841	1 124
2	Comptes d’opérations avec la clientèle	1 832	1 515	1385	1 622	1 807
3	Comptes du portefeuille - Titres et comptes de régularisation	145	99	154	320	105
4	Comptes des valeurs immobilisées	40	41	44	46	46
Total actif	2 621	2 719	2 843	2 829	3 082	
Evolution des différents postes	/	+3.74%	+4.56%	- 0.49%	+8.94%	

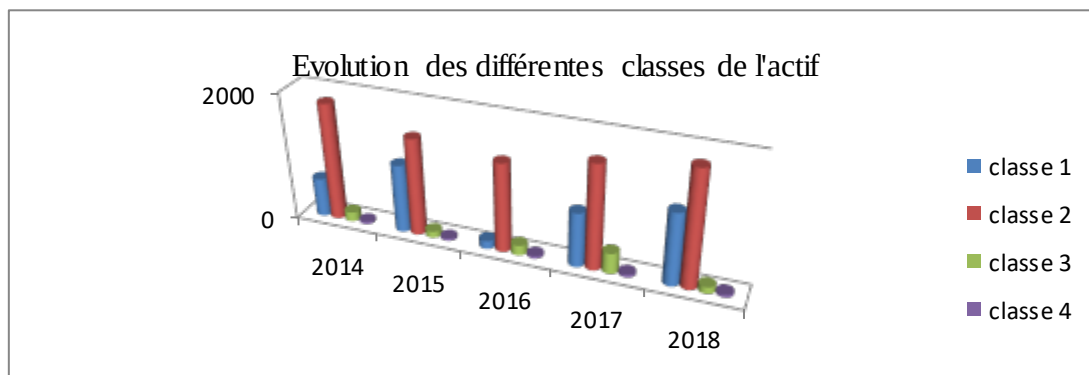
Source : Conçu par nos soins sur la base des bilans de la BNA.

Figure N°1.Evolutiondu total bilan de 2014 à 2018 (Unité : En milliards de DA)



Source : Conçu par nos soins sur la base des bilans de la BNA.

Figure N° 2. Evolution des différentes classes de l'actif (En milliards de DA)



Source : Conçu par nos soins sur la base des bilans de la BNA.

5-2-1-1-Evolution des différentes classes de l'actif : Les totaux des différents bilans sont très importants et en évolution d'année à part en 2017(diminution négligeable par rapport à l'année 2016, soit -0.49%) et n'ont connu des améliorations conséquentes qu'en 2018, grâce à l'amélioration de l'activité (voir classe 2 : les comptes d'opérations avec la clientèle). Cette amélioration a été suivie par des résultats d'exercice importants.

Nous remarquons qu'au niveau des bilans, les éléments monétaires prédominent, au détriment des immobilisations et des fonds propres, ceci est dû à la nature et à la spécificité de l'activité bancaire (SENOUCI, 2019, p. 8). Dans cette situation, les deux classes 1 et 2 représentent la grande part de l'actif et surtout la classe des comptes de la clientèle (classe 2) qui ne cesse de croître d'exercice en exercice.

5-2-1-2-Evolution des différentes classes du passif :

Tableau N°4. Passif (Classification suivant le plan comptable bancaire)

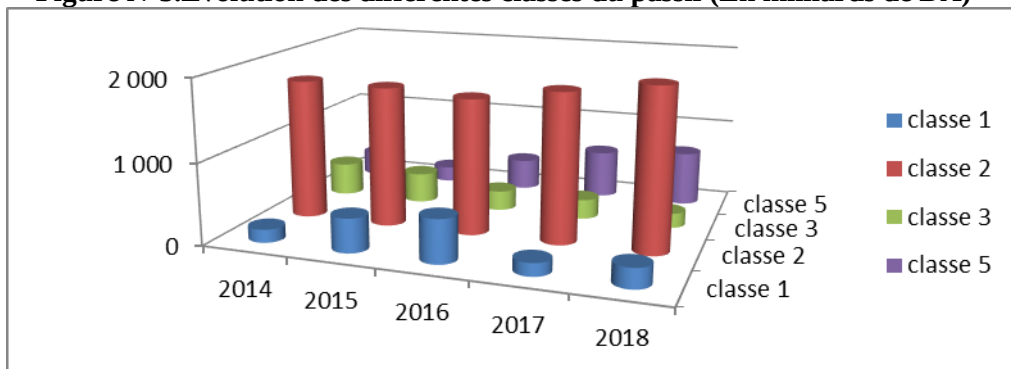
Unité=En milliards de DA

N°	Libellé des classes	2014	2015	2016	2017	2018
1	Comptes opérations de trésorerie et d'opérations interbancaires	163	420	536	159	2 43
2	Comptes d'opérations avec la clientèle	1743	1732	1674	1 835	1 983
3	Comptes du portefeuille - Titres et comptes de régularisation	409	375	247	244	181
5	Capitaux propres et assimilés	306	192	386	591	675
Total		2 621	2 719	2 843	3 082	

Source : Conçu par nos soins sur la base des bilans de la BNA.

Evaluation de la performance financière des banques commerciales- Cas de la Banque Nationale d'Algérie

Figure N°3.Evolution des différentes classes du passif (En milliards de DA)



Source : Conçu par nos soins sur la base des bilans de la BNA.

Au niveau du passif, une prédominance de la classe 2 au détriment des 3 autres classes, d'où une augmentation d'année en année des ressources surtout en 2017 et 2018, ce qui est bénéfique pour la banque et lui permet de faire face aux placements et réaliser ses objectifs du côté engagement avec sa clientèle.

5-2-1-3-Le hors bilan (Etat des engagements par signature) :

Tableau N°5. Le Hors bilan

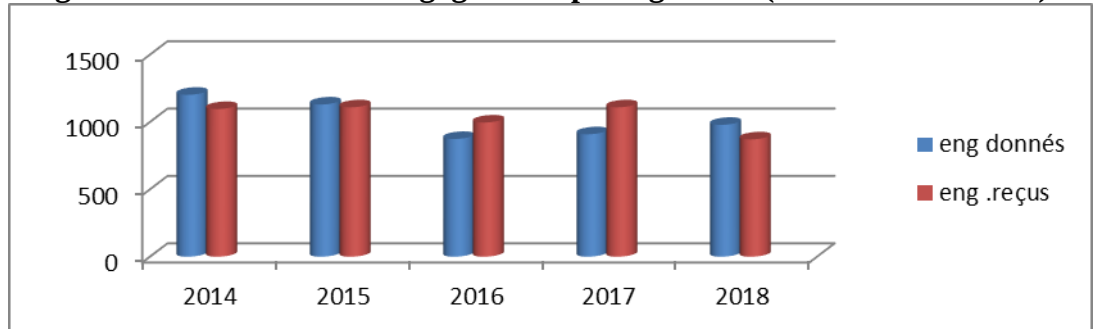
Unité : En milliards de DA

	Engagements	2014	2015	2016	2017	2018
A	Engagements donnés	1202	1130	874	909	979
1	Eng.de financement en fav des institutions financières	26	6	10	8	9
2	Engagements de financem. en faveur de la clientèle	329	332	275	453	540
3	Engagements de garantie d'ordre des instfinancières	568	509	318	181	171
4	Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	279	283	271	267	259
5	Autres engagement donnés					
B	Engagements reçus	1 096	1109	996	1109	871
6	Eng.de financement reçus des institutions financières					
7	Eng.de garantie reçus des institutions financières	531	544	431	344	306
8	Autres engagements reçus	565	565	565	765	565

Source : Tiré du site internet de la BNA.

5-2-1-3-1-Evolution des engagements par signature :

Figure N°4. Evolution des engagements par signature (En milliards de DA)



Source : Conçu par nos soins sur la base des bilans de la BNA.

Les engagements par signature ne donnent pas lieu à des flux de trésorerie, mais présentent un risque pour la Banque. Les opérations de Hors Bilan sont rémunérées par des commissions (SENOUCI, 2015). Dans notre cas, la banque a donné plus d'engagements qu'elle a reçu (voir tableau et schéma), donc elle a encaissé des commissions et intérêts plus qu'elle a décaissé à part en 2016 et 2017 où le contraire s'est produit. Concernant les engagements soit reçus ou donnés connaissent des perturbations, parfois augmentent et parfois diminuent et ce en fonction de l'activité bancaire.

A noter que les activités hors bilan ont pris une importance croissante pour les banques depuis l'année 2015.

5-2-2-Calcul de quelques indicateurs de performance les plus utilisés :

Les ratios clés du diagnostic financier avec les taux souhaitables :

5-2-2-1-ROE (Return on Equity):

Tableau N°6. Calcul du ROE (Return On Equity) Unité=En milliards de DA

Année	2014	2015	2016	2017	2018
Résultats	30	29	31	30	36
Fonds propres moyens	306	192	386	591	675
ROE	9.80%	15.10%	8.03%	5.07%	5.33%

Source : Conçu par nos soins sur la base des différents bilans de la BNA.

$ROE = \text{Résultats} / \text{Fonds propres moyens} > 15 \%$

Dans ce cas, et malgré les différentes évolutions d'exercice en exercice, la banque n'a pu atteindre le taux souhaitable qui est de 15 %, qu'en 2015 (soit 15.10%). Donc, la banque doit améliorer davantage ses résultats d'exercice, à l'effet de rentabiliser ses fonds propres et ce, ne peut se

Evaluation de la performance financière des banques commerciales- Cas de la Banque Nationale d'Algérie

produire que si la banque augmente son activité et investisse dans des portefeuilles porteurs et moins risqués.

5-2-2-2-ROA (Return on Asset):

Tableau N°7. Calcul du ROA (Return On Asset).

Unité=En milliards de DA

Année	2014	2015	2016	2017	2018
Résultats	30	29	31	30	36
Total moyens des actifs	2 621	2 719	2 843	2 829	3 082
ROA	1.14%	1.07%	1.09%	1.06%	1.69%

Source : Conçu par nos soins sur la base des différents bilans de la BNA.

Résultats /Total moyen des actifs > 1 %

Dans notre cas, ce ratio dépasse le taux souhaitable qui est de 1 %, ce qui est favorable pour la banque. Ainsi, ce taux est en amélioration d'exercice en exercice, atteignant son plus haut niveau en 2018 (1.69%) et ce grâce à l'importance des bénéfices réalisé comparativement aux totaux des bilans (Importance des taux malgré la hausse des actifs).

5-2-2-3-Levier financier :

Tableau N°8. Calcul du levier financier

Unité=En milliards de DA

Année	2014	2015	2016	2017	2018
Total moyen des actifs	2 621	2 719	2 843	2 829	3 082
Fonds propres moyens	306	192	386	591	675
Levier financier	8.56 fois	14.16 fois	7.36 fois	4.78fois	4.56 fois

Source : Conçu par nos soins sur la base des différents bilans de la BNA.

Total moyen des actifs / Fonds propres moyens

A partir de ce ratio, on procède à l'opération de comparaison des actifs par rapport aux fonds propres, ainsi ce ratio est considéré comme moyen de mesure du profit et du risque (SENOUCI, 2015). Le résultat de ce ratio est en nombre fois. Ce ratio est en amélioration surtout en 2017 et 2018 ; une diminution de presque de quatre fois par rapport à 2014 et de dix fois par rapport à 2015. Ceci est dû d'une part, à quelques écritures comptables concernant les provisions des créances douteuses (diminution de l'actif) et aux efforts déployés dans le recouvrement des créances, et d'autre part au renforcement des fonds propres à partir des réserves et des résultats bénéficiaires réalisés. Ce qui justifie la solidité des fonds propres et donne plus de confiance aux agents à capacité de financement (déposant).

5-2-2-4- Ratio de surface financière :

Tableau N°9. Calcul du ratio de surface financière Unité=En milliards deDA

Année	2014	2015	2016	2017	2018
Fonds propres	306	191	386	591	675
Total de bilan	2 621	2 719	2 843	2 829	3 082
Ratio de surface financière	11.67%	7.02%	13.58%	20.89%	21.90%

Source : Conçu par nos soins sur la base des différents bilans de la BNA.

Fonds propres / Total de bilan >2 %.Ce ratio est favorable pour la banque et dépasse de loin le taux souhaitable qui est de 2 %. Il a connu des augmentations d'exercice en exercice à part une diminution en 2015 (soit : 11.67 % en 2014, 7.02% en 2015, 13.58% en 2016, 20.89% en 2017 et 21.90% en 2018), ceci est dû au renforcement des fonds propres sans répit et ce malgré l'importance des totaux des bilans. Ceci explique l'importance et la solidité des fonds propres de la banque. En quelques sortes, l'argent des déposants est protégé contre les différents risques, d'où l'importance de la surface financière.

5-2-2-5- Ratio de solvabilité :

Tableau N°10. Calcul du ratio de solvabilité Unité=En milliards de DA

Année	2014	2015	2016	2017	2018
Fonds propres	306	192	386	591	675
Engagements pondérés	1742	1732	1674	1 834	1 983
Ratio de solvabilité	17.57%	11.08%	23.06%	32.22%	34.04%

Source : Conçu par nos soins sur la base des différents bilans de la BNA.

Fonds propres / Engagements pondérés > 10 %. Ce ratio est acceptable et dépasse largement le taux souhaitable qui est de 10 %. On remarque une amélioration considérable du taux durant la période étudiée et surtout durant les trois dernières années (2016,2017 et 2018) par rapport à 2014 et 2015. L'augmentation de ce ratio dépend de deux facteurs essentiels ; le premier concerne le renforcement des fonds propres et le second est lié d'une part aux efforts déployés par la banque pour le recouvrement des créances sur sa clientèle et d'autre part aux différentes opérations de provisions des créances irrécouvrables.

Evaluation de la performance financière des banques commerciales- Cas de la Banque Nationale d'Algérie

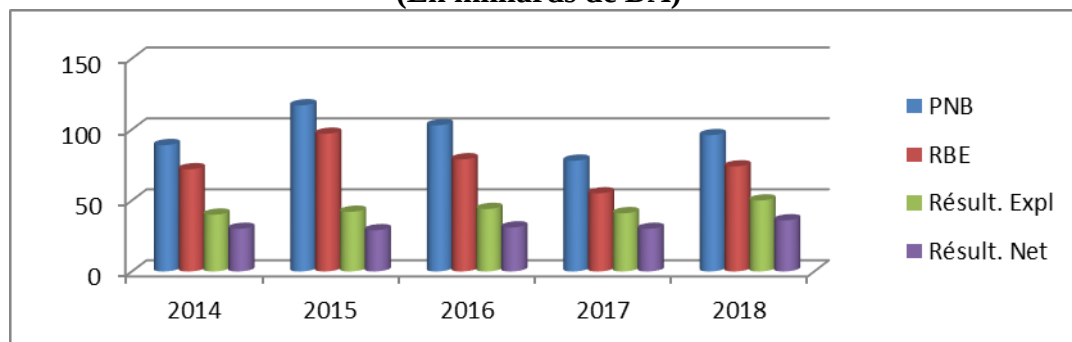
5-2-2-6- Calcul des soldes intermédiaires de gestion :

Tableau N°11. Calcul des soldes intermédiaires de gestion Unité=En milliards de DA

Libellé des comptes	2014	2015	2016	2017	2018
Produits d'exploitation	114	142	132	117	142
– charges d'exploitation	25	25	29	39	46
= Produit Net bancaire	89	117	103	78	96
–harges générales d'exploitation	16	19	23	22	21
– dotations aux amortissements	1	1	1	1	1
= Résultat Brut d'Exploitation	72	97	79	55	74
– Coût du risque	32	55	35	14	24
= Résultat d'Exploitation	40	42	44	41	50
+/- gains/pertes sur actifs immobilisés					
= Résultat courant avant impôts	40	42	44	41	50
– Impôts sur les bénéfices	10	13	13	11	14
+/- autres produits et charges					
= Résultat Net	30	29	31	30	36

Source : Conçu par nos soins sur la base des différents TCR de cette banque.

Figure 5. Evolution des différents postes essentiels des TCR de la BNA de 2014 à 2018
(En milliards de DA)



Source : Conçu par nos soins sur la base des différents TCR.

5-2-2-6-1-Evolution des différents postes essentiels des TCR de la BNA de 2014 à 2018 :

Nous remarquons qu'il ya une amélioration des différents agrégats et surtout le PNB et les résultats d'exercice qui ne cessent de croître d'année

en année, ce qui démontre que cette banque réalise des réussites même en ces périodes de crise.

5-2-2-7- Quelques indicateurs financiers concernant les comptes de gestion de la BNA :

5-2-2-7-1-Marge bancaire : PNB / Total moyen des actifs

Tableau N°12. Calcul de la marge bancaire **Unité=En milliards de DA**

Année	2014	2015	2016	2017	2018
PNB	89	117	103	78	96
Total des actifs	2 621	2 719	2 843	2 829	3 082
Marge bancaire	3.40%	4.30%	3.62%	2.76%	3.11%

Source : Conçu par nos soins sur la base des différents TCR

Cet indicateur représente le taux des produits nets bancaires pour chaque unité des actifs. Il est à noter qu'il existe une marge d'intermédiation et une marge hors intermédiation (SENOUCI, 2019).

Durant la période étudiée, la marge bancaire se situait entre 2.76% et 4.30% et a atteint ses plus hauts niveaux en 2015 (importance du PNB par apport à tous les exercices étudiés). Ce taux a connu des perturbations liées essentiellement au niveau du PNB qui a subi des diminutions à partir de 2016 et ce par rapport à 2015. A cet effet, cette banque doit déployer des efforts accrus pour l'amélioration de son chiffre d'affaires (surtout durant cette période de crise où une concurrence atroce se fait ressentir) et maîtriser ses charges d'exploitation pour améliorer son PNB, ce qui lui permettra par la suite de réaliser un bon résultat d'exercice.

Le meilleur résultat a été atteint en 2018 grâce à la maîtrise des charges d'exploitation et des autres charges (malgré que le meilleur PNB a été atteint en 2015). Le coût du risque en 2015 était très important par rapports aux autres années et a eu des incidences négatives sur le résultat d'exploitation et par la suite sur le résultat net d'exercice.

5-2-2-7-2- Marge de profit :

Tableau N°13. Calcul de la marge de profit **Unité=En milliards de DA**

Année	2014	2015	2016	2017	2018
Résultat net	30	29	31	30	36
PNB	89	117	103	78	96
Marge de profit	33.71%	24.79%	30.10%	38.46%	37.50%

Source : Conçu par nos soins sur la base des différents TCR

Marge de profit = Résultat nets / Produit net bancaire (PNB)

Comme nous avons constaté plus haut, la marge de profit détermine la part de la marge bancaire conservée par les banques après constatation des frais de gestion.

Evaluation de la performance financière des banques commerciales- Cas de la Banque Nationale d'Algérie

A partir de ce ratio, nous pouvons détecter la capacité de la banque à contrôler et maîtriser ses dépenses.

Dans ce cas, les résultats d'exercice ont connu une augmentation très importante en 2018 par rapport aux exercices en question (soit +20% en 2018 par rapport à 2017 à titre d'exemple). Quant à la marge de profit ; elle se situe entre 24.79% et 38.46%, tout en atteignant sa plus haute performance en 2017. Ce qui implique que la banque arrive de plus en plus à maîtriser ses charges et améliorer considérablement ses résultats d'exercice.

5-2-2-7-3- Le coefficient d'exploitation :

Tableau N°14. Calcul du coefficient d'exploitation Unité=En milliards de DA.

Année	2014	2015	2016	2017	2018
Frais généraux	16	19	23	22	21
PNB	89	117	103	78	96
Coefficient d'exploitation	17.98%	16.24%	22.33%	28.20%	21.87%

Source : Conçu par nos soins sur la base des différents TCR.

Coefficient d'exploitation=Frais généraux / PNB

L'indicateur de performance d'une banque est le coefficient d'exploitation. Le taux de référence doit être inférieur à 65 %. Ce taux représente un bon signe pour la BNA (Il est très loin d'atteindre les 65 %), puisqu'il se situe entre 16.24% et 28.33%, ce qui prouve que cette banque maîtrise de plus en plus ses charges de production bancaire et ne cesse d'améliorer son chiffre d'affaires.

6-Conclusion :

Les banques commerciales se sont retrouvées confrontées à une forte concurrence qui les oblige à s'imposer sur le terrain, et ce en améliorant leurs performances, en augmentant leurs rendements, en atténuant les risques auxquels elles sont confrontées et en diversifiant qualitativement les services qu'elles fournissent pour répondre aux exigences du nouvel environnement bancaire dans lequel elles évoluent. L'objectif de la banque est d'assurer sa pérennité. C'est pour cette raison que la banque doit réaliser des performances. A travers cette étude, nous avons essayé d'étudier le sujet de la performance en nous basant, en premier lieu sur les approches théoriques de la banque et de l'évaluation de la performance et en deuxième lieu sur les états financiers de la banque pour tester tous les indicateurs financiers les plus utilisés, à l'effet de mesurer et évaluer la performance bancaire, et nous avons pris comme étude de cas pratique la BNA. Notre choix de cette banque n'est pas fortuit, car c'est une ancienne banque (La

première banque nationale commerciale), son portefeuille-clientèle est très important, puisqu'elle compte beaucoup de clients, dans plusieurs secteurs d'activité.

Au vu de notre étude, nous sommes arrivés à des résultats importants, dont nous citons les plus cruciaux, à savoir :

- Le processus d'évaluation des performances est basé sur des critères et des indicateurs qui clarifient la mesure dans laquelle la banque réussit à atteindre les objectifs ciblés dans l'exercice de cette activité ;

- L'utilisation de méthodes modernes d'analyse financière dans les banques donne une image plus claire des conditions de ces banques, de leurs points forts et de leurs faiblesses, et du suivi des actions entreprises, ce qui conduit à une surveillance plus adaptée.

- Tous les agrégats financiers que nous avons testés évoluent favorablement, ce qui induit que la banque BNA a réalisé une bonne performance en atteignant ses plus hauts niveaux en 2018 ;

- Cette entité, de par le dévouement et l'expérience de son personnel a pu s'imposer sur le marché bancaire. Ainsi, la qualité de ses clients, l'a incitée à déployer d'énormes efforts pour répondre à leurs préoccupations, ceci présente une opportunité pour la banque afin d'améliorer considérablement son chiffre d'affaires.

Ainsi, les aspects organisationnels et stratégiques doivent être pris en compte, car ils jouent un rôle dans le fonctionnement et la performance d'une banque.

Enfin, dans le cadre de l'évaluation de la performance, les responsables des banques sont suivis par la tutelle selon une périodicité fixe, en se basant d'une part sur des critères quantitatifs d'évolution de l'activité bancaire, de ses performances et de son résultat, et d'autre part sur des critères qualitatifs de modernisation et d'amélioration des services de la banque.

4. Liste Bibliographique :

- **Livres :**

- AUTISSIER David, S. B. (2009), *Mesurer la performance des ressources humaines*, Edition les Organisations, Paris (France) ;
- BOSQUET, R. (1989). « *fondement de la performance humaine dans l'entreprise* ». Paris (France),: Edité par les éditions d'organisation.
- BURLAUD Alain, E. J.-Y. (2004). « *dictionnaire de gestion, comptabilité, finance* » (éd. 2e édition). Paris: Editions Foucher.
- DE COUSSERGUES, S., & BOURDEAUX, G. (2013). « *Gestion de la banque Du diagnostic à la stratégie* » (éd. 7 ème édition). France: Dunod.
- LAMARQUE, E. (2003). « *Gestion bancaire* ». Paris (France): Edition Pearson Education.

Evaluation de la performance financière des banques commerciales- Cas de la Banque Nationale d'Algérie

- LORINO, P. (1995). *Comptes et récits de la performance*. Paris (France): Editions d'Organisations.
- LORINO, P. (1997,2001,2003). « *Méthodes et pratiques de la performance.Le pilotage par les processus et les compétences* » (éd. 3 ème édition). Éditions d'Organisation.
- MELKIOR, S. (2013). « *La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations* ». fahal-00842219f.
- MISHKIN F., B. C.-C.-L. (2010). « *Monnaie, banque et marchés financiers* ». France: Pearson Education.
- MOUGIN, Y. (2003). *Processus : les outils d'optimisation de la performance*. Paris (France): Editions d'Organisations.
- SAINT-PIERRE Josée, L. B. (May 2005). « *Les indicateurs de performance financière et non financière : Complémentarité ou substitution ? Etude exploratoire sur des PME manufacturières. Comptabilité et Connaissances* ». France: fhalshs-00581289f.
- **Thèses:**
 - HAMADMAD, H. « Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières », Thèse pour l'obtention du grade de docteur de la communauté. France, Université Grenoble Alpes, France.(2017).
- **Article du Journal :**
 - Bourguignon, A. (1995, juillet-aout). Peut-on définir la performance ? *Revue française de comptabilité*(269).
 - BOURGUIGNON, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue française de comptabilité*, n° 269, 62.
- **Rapport :**
 - Banque des règlements, i. (s.d.). réglementation bancaire internationale (article 1).
 - Financial Supervision, B. (1997). *Performance Appraisal System at Commercial Banks*.Bagdad.
- **Polycopiés:**
 - SENOUCI, K. (2015). « *Cours de produits bancaires* ». Université de Tlemcen, Algérie.
 - SENOUCI, K. (2019). « *Cours de gestion bancaire* ». Université de Tlemcen,, Algérie.